

**LAPORAN TESIS**

***ANALISIS COST-TO-SERVE DAN CUSTOMER PROFITABILITY  
ANALYSIS DENGAN TIME-DRIVEN ACTIVITY-BASED COSTING***



**EDWINA MEILANI HARTONO**

**17.G3.0018**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA**

**SEMARANG**

**2020**

## **LAPORAN TESIS**

### ***ANALISIS COST-TO-SERVE DAN CUSTOMER PROFITABILITY ANALYSIS DENGAN TIME-DRIVEN ACTIVITY-BASED COSTING***

**Diajukan dalam Rangka Memenuhi**

**Salah Satu Syarat Memperoleh**

**Gelar Master Akuntansi**



**EDWINA MEILANI HARTONO**

**17.G3.0018**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS KATOLIK SOEGIJAPRANATA**

**SEMARANG**

Tesis dengan judul:

***“Analisis Cost-to-serve dan Customer Profitability Analysis dengan Time-Driven Activity-Based Costing”***

Oleh:

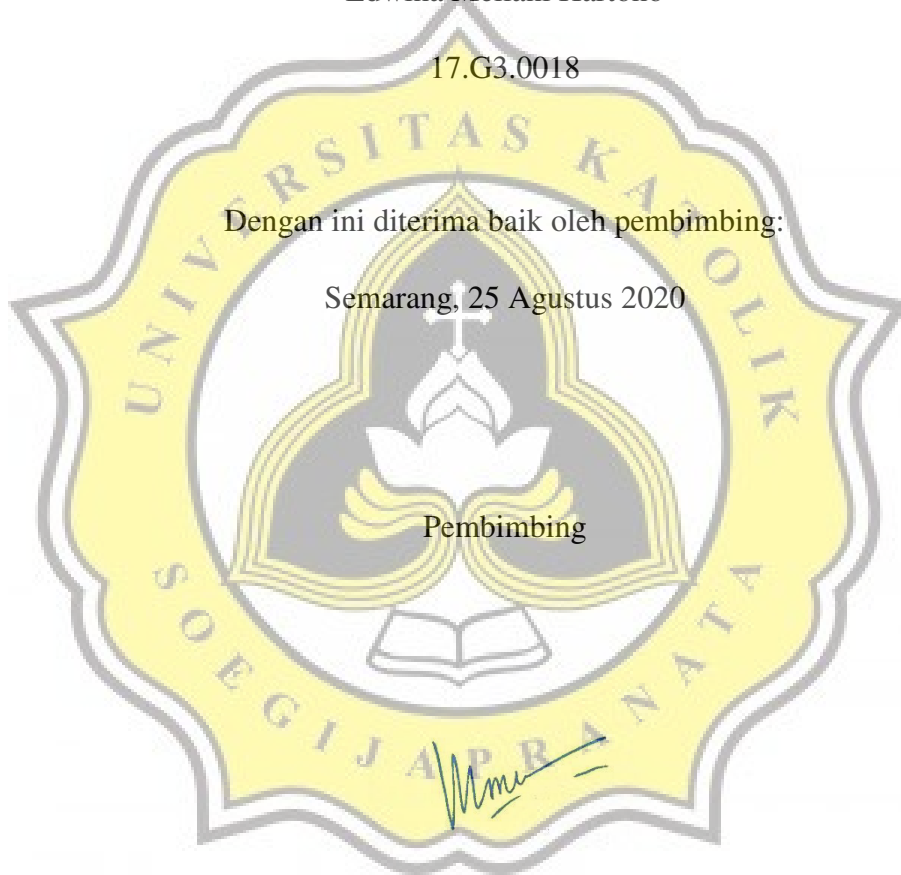
Edwina Meilani Hartono

17.G3.0018

Dengan ini diterima baik oleh pembimbing:

Semarang, 25 Agustus 2020

Pembimbing



Dr. Monika Palupi M., M.M



## HALAMAN PENGESAHAN

Judul Tugas Akhir: : Analisis Cost-to-serve Dan Customer Profitability Analysis dengan  
Time-Driven Activity-Based Costing

Diajukan oleh : Edwina Meilani Hartono

NIM : 17.G3.0018

Tanggal disetujui : 28 Januari 2020

Telah setuju oleh

Pembimbing : Dr. Monica Palupi M. S.E., M.M.

Penguji 1 : Dr. Elizabeth Lucky Maretha Sitinjak S.E., M.Si., CPA

Penguji 2 : Linggar Yekti Nugraheni S.E., M.Comm.Ph. D

Penguji 3 : Dr. Monica Palupi M. S.E., M.M.

Ketua Program Studi : Dr. Elizabeth Lucky Maretha Sitinjak S.E., M.Si., CPA

Plt. Dekan : Yusni Warastuti S.E., M.Si.

Halaman ini merupakan halaman yang sah dan dapat diverifikasi melalui alamat di  
bawah ini.

[sintak.unika.ac.id/skripsi/verifikasi/?id=17.G3.0018](http://sintak.unika.ac.id/skripsi/verifikasi/?id=17.G3.0018)

## HALAMAN MOTTO

*“Do more just than exist”*



## PERNYATAAN KEASLIAN PENULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Edwina Meilani Hartono

NIM : 17.G3.0018

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Akuntansi

Menyatakan bahwa tesis ini adalah hasil karya saya sendiri. Apabila di kemudian hari ditemukan adanya bukti plagiasi, manipulasi, dan/atau dalam bentuk-bentuk kecurangan lainnya, saya bersedia menerima sanksi apapun dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Katolik Soegijapranata Semarang.

Semarang, 31 Agustus 2020



(Edwina Meilani Hartono)

## SURAT PERNYATAAN KEASLIAN DATA TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Edwina Meilani Hartono

NIM : 17.G3.0018

Alamat : Semarang Indah blok C-VI/7

Nama orang tua : Yongky Hartono

Nomor telepon orang tua : 0817455781

Nomor *handphone* mahasiswa : 085105252573

Nomor *handphone* keluarga terdekat : 089610657140

Dengan ini menyatakan bahwa seluruh data penelitian yang tertulis dalam tesis saya yang berjudul “Analisis *Cost-to-serve* dan *Customer Profitability Analysis* dengan *Time-Driven Activity-Based Costing*” merupakan data yang sebenarnya. Bila suatu saat terbukti bahwa data yang saya cantumkan dalam skripsi adalah data fiktif maka saya bersedia menerima sanksi apapun dari Universitas Katolik Soegijapranata.

Hormat saya,

Semarang, 31 Agustus 2020



(Edwina Meilani Hartono)

## HALAMAN PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Edwina Meilani Hartono

Program studi : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jenis karya : Tesis

Menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Katolik Soegijapranata Semarang hak bebas royalti non-eksklusif atas karya ilmiah yang berjudul **“Analisis *Cost-to-Serve* dan *Customer Profitability Analysis* dengan *Time-Driven Activity-Based Costing*”** beserta perangkat yang ada. Dengan hak bebas royalti non-eksklusif ini Universitas Katolik Soegijapranata berhak menyimpan, mengalihkan media atau formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data, merawat, mempublikasikan tugas akhir ini selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis atau pencipta, dan sebagai pemilik hak cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Semarang, 31 Agustus 2020

Yang menyatakan,



(Edwina Meilani Hartono)



## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas berkat, dan karuniaNya, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “**Analisis Cost-to-Serve dan Customer Profitability Analysis dengan Time-Driven Activity-Based Costing**”. Tesis ini disusun untuk memenuhi syarat guna mendapatkan gelar Master Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Katolik Soegijapranata Semarang.

Dalam proses penyusunan tesis ini, penulis menyadari adanya hambatan, kendala yang dihadapi. Dengan adanya bimbingan, dan bantuan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung, akhirnya penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan tepat waktu. Untuk itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa yang selalu setia untuk memberikan berkat, karuniaNya kepada penulis sehingga memudahkan, dan melancarkan proses penyusunan tesis
2. Kedua orang tua penulis, adik, seluruh keluarga yang telah mendukung, dan membantu penulis ketika penulis sedang berada di dalam kesulitan, dan bentuk bantuan
3. Ketua Program Studi Akuntansi atas dukungan yang diberikan sehingga melancarkan proses penyusunan tesis
4. Ibu Dr. Monika Palupi M, M.M selaku dosen pembimbing yang selalu membimbing dengan sabra dan membantu penulis dari awal hingga akhir penyusunan tesis sehingga tesis dapat diselesaikan dengan baik
5. Ibu Dr. Elizabeth Lucky M.S., M.Si, CPA, Ibu B. Linggar Yekti N., M.Comm, Ph.D, CA selaku dosen penguji yang selalu memberikan masukan, dan saran dalam penyusunan tesis ini
6. Teman kampus dari awal semester yang telah membantu dan memberikan semangat dari awal sampai akhir

7. Seluruh dosen, staff Fakultas Ekonomi, dan Bisnis Universitas Katolik Soegijapranata yang selalu sigap, siap dalam memberikan informasi kepada penulis

Rasa hormat, terima kasih bagi seluruh pihak yang memberikan berbagai macam dukungan, bantuan, dan semoga Tuhan Yesus membalas kebaikan yang telah diberikan. Penulis juga terbuka untuk kritik dan saran yang diberikan.

Semarang, 31 Agustus 2020

Penulis



Edwina Meilani Hartono

## ABSTRAK

*Cost-to-serve* adalah pendekatan yang paling penting bagi *customer*, produk, dan bagaimana mengelolanya dengan biaya yang sesuai. *Cost-to-serve* menargetkan aspek efisiensi, bauran produk, dan rasionalisasi dalam manajemen *customer*. Banyak entitas hanya menyadari pendapatan yang dihasilkan setiap *customer* dan tak mengetahui berapakah biaya yang dikeluarkan guna menjalin hubungan dengan *customer*. Penelitian ini menjembatani kesenjangan ini dengan mengidentifikasi penggunaan informasi *cost-to serve* dan analisis profitabilitas *customer*. Penelitian dilakukan dengan metode *case study* dan pendekatan kualitatif. Total *cost-to-serve* bisa didapatkan dengan mengalikan *cost driver rate* dan tingkat penggunaan aktivitas actual untuk tiap *customer*. Ada enam *customer* yang tidak menguntungkan atau menghasilkan *customer loss* dengan empat pabrik dan dua orang sesama distributor dengan rata-rata satu kali transaksi. Keputusan strategis mengenai pemilihan *customer* yang tepat bagi PT X yaitu: (1) Menerapkan diferensiasi harga ketika sepi proyek karena penjualan PT X bersifat musiman dan (2) Membuat kerjasama dengan ekspedisi untuk memaksimalkan penjualan ke luar kota karena strategi untuk melayani pembelian ke luar kota adalah strategi yang menguntungkan.

**Kata Kunci :** *cost-to-serve, customer profitability, time-driven activity-based costing*

## DAFTAR ISI

<b>LAPORAN TESIS</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	v
<b>PERNYATAAN KEASLIAN PENULISAN</b> .....	vi
<b>SURAT PERNYATAAN KEASLIAN DATA SKRIPSI</b> .....	vii
<b>HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI</b> .....	viii
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	ix
<b>ABSTRAK</b> .....	xi
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	6
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	7
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	7
1.4 Kerangka Penelitian .....	8
1.5 Sistematika Penelitian .....	10
<b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....	11
2.1 Penelitian Terdahulu .....	11
2.1.1 Everaert et al. (2008) .....	11
2.1.2 Dalci (2017) .....	13
2.1.3 Niraj et al. (2003) .....	15
2.1.4 Guerreiro et al. (2008) .....	16
2.2 Teori <i>Customer Relationship Management</i> .....	17
2.3 <i>Cost-to-Serve</i> .....	25
2.3.1 Menentukan <i>Cost-to-Serve</i> .....	26
2.3.2 Manfaat <i>Cost-to-Serve</i> .....	26

2.4 <i>Customer Profitability Analysis</i> .....	26
2.5 <i>Time-Driven Activity-Based Costing</i> .....	30
BAB III METODOLOGI PENELITIAN .....	35
3.1 Metode Penelitian .....	35
3.2 Objek dan Subjek Penelitian .....	35
3.3 Data, Prosedur Pengumpulan, dan Proses Analisis Data .....	37
3.4 Teknik Analisis Data .....	38
BAB IV HASIL DAN ANALISIS .....	40
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	40
4.2 Hasil Penelitian .....	41
4.2.1 Proses Bisnis Pelayanan <i>Customer</i> .....	41
4.2.2 Identifikasi <i>Customer</i> Aktif .....	44
4.2.3 Perancangan <i>Customer Profitability Model</i> Dengan <i>Time-Driven Activity-based Costing</i> .....	45
4.2.3.1 Perhitungan <i>Capacity Cost Rate</i> .....	45
4.2.3.2 Mengidentifikasi Aktivitas dan Waktu Aktivitas .....	51
4.2.3.3 Menghitung <i>Cost Driver Rate</i> .....	58
4.2.3.4 Menghitung Tingkat Aktivitas Aktual Yang Dilakukan .....	60
4.2.4 Perhitungan <i>Customer Profitability</i> .....	66
4.2.5 Identifikasi <i>Customer</i> Yang Menguntungkan dan Tidak .....	68
4.3 Pembahasan .....	71
BAB V KESIMPULAN, SARAN, KETERBATASAN, DAN IMPLIKASI .....	74
5.1 Kesimpulan dan Saran .....	74
5.2 Keterbatasan .....	75
5.3 Implikasi Penelitian .....	75
DAFTAR PUSTAKA .....	77

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jenis-Jenis <i>Low Cost-to-serve</i> dan <i>High Cost-to-serve</i> .....	2
Tabel 1.2 Data Biaya dan Margin Kotor PT X .....	6
Tabel 3.1 Pertanyaan dan <i>Output</i> Wawancara .....	37
Tabel 3.2 Proses Analisis Data .....	38
Tabel 4.1 Komposisi <i>Customer</i> Aktif .....	45
Tabel 4.2 Biaya Operasional Tahun 2018 .....	46
Tabel 4.3 Rincian <i>Cost of Capacity Supplied</i> Untuk Melayani <i>Customer</i> Di Kantor .....	47
Tabel 4.4 Perhitungan <i>Practical Capacity</i> Tenaga Kerja Yang Bertugas Melayani <i>Customer</i> Di Kantor .....	48
Tabel 4.5 Rincian <i>Cost of Capacity Supplied</i> Pengiriman Barang.....	49
Tabel 4.6 Perhitungan <i>Practical Capacity</i> Bagian Pengiriman .....	50
Tabel 4.7 Tabel Aktivitas dan Waktu Pelayanan <i>Customer</i> Untuk Pesanan Baru .	51
Tabel 4.8 Tabel Aktivitas dan Waktu Pelayanan <i>Customer</i> Untuk Pesanan Lanjutan .....	53
Tabel 4.9 Waktu Bongkar Muat Untuk Masing-Masing Jenis Produk .....	54
Tabel 4.10 <i>Time Equation</i> Aktivitas Pelayanan <i>Customer</i> .....	55
Tabel 4.11 <i>Time-Driven Activity-based Costing Cost Driver Rate</i> Aktivitas Pelayanan <i>Customer</i> Di PT X .....	58
Tabel 4.12 Rincian Pesanan Tahun 2018 .....	60
Tabel 4.13 Rincian Cara Pemenuhan Pesanan .....	61
Tabel 4.14 Total Biaya Untuk Melayani <i>Customer</i> Tahun 2018 Menurut <i>Time-Driven Activity-based Costing</i> .....	62
Tabel 4.15 <i>Customer Profitability Report</i> PT X Tahun 2018 .....	67
Tabel 4.16 Rincian <i>Customer Profit (Loss)</i> PT X Tahun 2018 .....	68
Tabel 4.17 Jumlah <i>Customer</i> Yang Menguntungkan dan Tidak Berdasarkan Kelompok .....	68
Tabel 4.18 Rincian <i>Customer</i> Yang Tidak Menguntungkan .....	69
Tabel 4.19 Rincian Produk Yang Menyebabkan Kerugian .....	69

Tabel 4.20 Rincian Sepuluh *Customer* Yang Paling Menguntungkan ..... 70

